

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

* * *

المقياس: التدريب الإداري

السنة: الثالثة (3) ليسانس علوم سياسية، السداسي الخامس (5)

الفئة المستهدفة: طلبة ليسانس علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري.

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعتين وخمسة عشر دقيقة (2.15)

إعداد الدكتور: خالد توازي (أستاذ محاضر قسم "أ")

عنوان الدرس: تحديد الاحتياجات التدريبية

أهداف الدرس:

- مفهوم الاحتياجات التدريبية .
- أهمية الاحتياجات التدريبية
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم من يحدد الاحتياجات التدريبية
- كيف تحدد الاحتياجات التدريبية

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعتبر حلقة مهمة ضمن حلقات عديدة في ميدان التدريب ،، وبحكم ان التدريب هو احد أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تخصص له أموال كبيرة فان الامر يقتضي التخطيط الجيد في اعداد برنامج تدريبي وأول الخطوات قبل التخطيط هي التحديد الدقيق الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها افراد بعينهم داخل التنظيم .

❖ تمهيد

كما أشرنا في دروس سابقة فان الهدف الرئيسي للتدريب هو تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم و حتى يتسنى للإدارة القيام بذلك عليها تطبيق المناهج العلمية السليمة ، والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر العنصر الاساسي لتحسين وزيادة فعالية العملية التدريبية، وترتبط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بعملية تصميم وإعداد البرامج التدريبية .

ماذا نقصد بالبرنامج التدريبي ؟

• تعريفه

يعتبر البرنامج التدريبي الوسيلة التي يمكن من خلالها ربط الاحتياجات التدريبية و الاهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد و الاساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية منظمة تهدف الى تنمية القوى البشرية .

• مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة أساسية في عملية التدريب الاداري فهي الاساس الذي يركز عليه التدريب السليم من اجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد التنظيم ورفع مهاراتهم وتحسين إنجازاتهم كما انه جزء مهم من عملية التخطيط للتدريب والأهداف التي سطرتها المنظمة

- تعريف الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ، أو لتجاوز المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج والخدمات ويتم الاستناد على مجموعة من العوامل لتحديد الاحتياجات التدريبية من بينها التطور التكنولوجي الدور التنظيمي الجديد للموظفين التغير في التشريعات.

☞ على من تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية¹

تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على الإدارة المسؤولة عن التدريب لأنها الهيئة التي تسهر على العملية التدريبية في جميع مراحلها اما عن طريق الكوادر التي تحوزها او بالاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب او حتى بخبراء خارجيين وحتى ان كانت مسؤولية تحديد الاحتياج التدريبي تقع على هذه المصلحة الا انها يمكن ان تشمل أيضا الاطراق الاتي ذكرها :

1. الرئيس المباشر

2. الموظف

3. القيادات العليا

4. إدارة شؤون الموظفين

5. مراكز الخبرة

– الأبعاد التي ينبغي مراعاتها عند تحديد الاحتياجات التدريبية

- ✓ تحديد القسم او الادارة التي يحتاج موظفيها للتدريب.
- ✓ تحديد الوظائف و الأعمال المطلوب التدريب على أدائها
- ✓ تحديد الافراد المطلوب تدريبهم إما نتيجة لانخفاض أدائهم او كنتيجة للتغير الذي مس وظائفهم او لتعيينهم في وظائفهم الجديدة.

• طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

¹ ا.د عبد الرحمان احمد هيجان، الاحتياجات التدريبية، الدورة التدريبية تنمية مهارات المدربين ، الرياض: كلية التدريب ، 2011.

متوفر للتحميل على الانترنت على الرابط التالي

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/55694/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

تحتل المعلومات مكانة مهمة في العملية التدريبية ولهذا توكل المهمة في العادة الى اخصائيون في التدريب بغرض الوصول الى الدقة في اختيار طرق مناسبة حول الاحتياجات التدريبية ، ولهذا الغرض ينبغي ان تتوفر في جمع المعلومات مجموعة من الخصائص هي² :

✓ الموضوعية : ويقصد بها ان لا تجمع المعلومات بناء على حكم أو رأي الشخص الذي يقوم بجمعها.

✓ الصدق: أي أن تعبر بدقة عن الاحتياجات الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.

✓ الثبات: أي أنها لا تتغير بتغير الزمن .

✓ التحرر من عوامل التحيز او عوامل وسيطة

✓ توزيع النتائج على المتدربين :اي واشعارهم بحاجتهم للتدريب .

✓ العملية اي ان تكون الوسائل التي استخدمت في جمع المعلومات سهلة الادارة و الادراك والفهم .

وتتعدد الطرق التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية وتتلخص في ثلاثة أساليب رئيسية

1. الأسلوب الأول تحليل التنظيم Organization analysis³

يقصد به دراسة الاوضاع و الانماط التنظيمية و الادارية لتحديد المواقع داخل التنظيم و التي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة الى التدريب في المنظمة أو في جزء من أجزائها و تحديد نوع التدريب الملائم لذلك. ويغطي أسلوب تحليل التنظيم ما يأتي:

- أولاً: تحليل أهداف المنظمة :

إن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية.

² - بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري المرجع السابق الذكر ، ص 90،91.

³ - محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق المرجع السابق الذكر. ص 93.

- ثانيا: تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة:

يقوم المخطط للتدريب بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الاشراف كما يسهر على التعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المسطرة من طرف التنظيم .

- ثالثا: تحليل المقومات النظامية :

ويتضمن ذلك دراسة مجموعة القوانين والاجراءات والتعليمات التي تسنها ادارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيهه مختلف الانشطة والمجهودات التي يبذلها الافراد والغرض من هذا الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة افراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها .

- رابعا : دراسة تركيبية القوى العاملة في المنظمة :

يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا، وكذلك العمالة المتوفرة في سوق العمل بهدف سد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوى العاملة

- خامسا : تحليل معدلات الكفاءة :

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها : - تكاليف العمالة لانتاج البضائع والخدمات وتتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة. وتكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور) وغير مباشرة (كتكاليف الإشراف، الخدمات والنفقات الإدارية).

- سادسا تحليل المناخ التنظيمي

لاحظ رنيسيس ليكارت Renis Likert من خلال دراسته للسلوك الانساني داخل التنظيم بان الروح المعنوية تلعب دورا رئيسيا في مدى استجابة افراد التنظيم للاهداف المنظمة بطريقة ايجابية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والعكس صحيح

- سابعا : تحليل التغيرات المفترضة في نشاط المنظمة

اي دراسة الاوضاع والظروف المستقبلية للانشطة بالمنظمة ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير. وعلى المخطط للبرنامج التدريبي ان يتوفر لديه تصور واضح عن الأوضاع المستقبلية فيها واحتمالات تحققها حتى يستجيب المخطط التدريبي مع تلك التغيرات المحتملة

2. الأسلوب الثاني تحليل العمليات Operation analysis

في هذا الاسلوب يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفو وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب. واسلوب تحليل العمليات يتضمن ثلاث أنواع من المعلومات والبيانات الضرورية لعملية التحليل وهي

أ. معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة

ب. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من اداؤها

ج. معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل مرضٍ.

وبالنظر الى الاهمية التي تحتلها المعلومات والبيانات المطلوبة لتحليل الوظائف فانه من الضروري استعمال وسائل مساعدة لجمع المعلومات والبيانات ومن بين هذه الوسائل نذكر السجلات والوثائق الرسمية ، الملاحظة الشخصية ، المقابلة ، الاستبيان، الاختبارات ...

3. الأسلوب الثالث تحليل الفرد شاغل الوظيفة : Man Analysis

ينطلق هذا الاسلوب من تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.⁴

⁴ - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . مرجع سابق الذكر . ص 106 ، 107.

ان تحليل الفرد شاغل الوظيفة من بين اصعب الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل خاص عندما يتعلق الامر بقياس المهارة او المعرفة او سلوك الفرد في العكس لان المحلل لايسأل عن نتائج أداء الفرد وانما يسأل عن سبب حدوث هذه النتائج .

بعد حصر الاحتياجات التدريبية تبدأ الادارة المكلفة بالتدريب في اعداد خطة تدريبية وتحديد الخطة المراد تحقيقها مستقبلا مع الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات المرتبطة أساسا بإمكانيات المنظمة.